

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN VĂN PHÚ**

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI  
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN  
ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**HÀ NỘI – 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI  
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA  
BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**  
**MÃ NGÀNH: 9340404**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS. Nguyễn Nam Phương**  
**Người hướng dẫn khoa học 2: TS. Trần Ngọc Diễn**

**Hà Nội - 2023**

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Hiện nay, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 trong đó có vấn đề chuyển đổi số đang diễn ra, nhưng để một doanh nghiệp hay ngân hàng thương mại có thể tồn tại và phát triển thì cần có bốn nguồn lực chính như sau: nhân lực, vật lực, tài lực và tin lực (theo Barney (1991)). Trong bốn nguồn lực đó thì nguồn nhân lực đóng vai trò là quyết định tới sự tồn tại và phát triển của các ngân hàng thương mại, bởi nó quản lý điều hành tất cả các nguồn lực còn lại. Tin lực trong đó có công nghệ thông tin đang có sự phát triển vượt bậc nhất là lĩnh vực công nghệ trí tuệ nhân tạo ra. Trí tuệ nhân tạo được áp dụng vào tất cả các lĩnh vực của cuộc sống trong đó có quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại. Trí tuệ nhân tạo là nguồn lực do lao động trí óc của con người sáng tạo ra. Vì vậy, máy móc và công nghệ được điều khiển bởi trí tuệ nhân tạo hiện đại đến đâu thì luôn cần đến con người chế tạo, vận hành và sửa chữa chúng. Ngân hàng thương mại là các doanh nghiệp tích cực áp dụng chuyển đổi số nhất hiện nay ở nước ta, điều này dẫn tới biến động rất lớn về nguồn nhân lực đó là sự thay đổi các đặc điểm: số lượng, chất lượng và cơ cấu. Khi chuyển đổi số diễn ra thì đòi hỏi các ngân hàng thương mại phải duy trì số lượng hợp lý, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sao cho phù hợp với chuyển đổi số, sắp xếp cơ cấu nhân lực cho phù hợp với tình hình mới nhưng vẫn tạo được động lực làm việc cho người lao động. Vì vậy, xuất phát từ những lý do trên mà tác giả chọn hướng nghiên cứu chủ yếu của luận án là: "*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội*" làm nội dung của nghiên cứu.

### 2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

#### 2.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận án đó là nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất những kết luận và kiến nghị để phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

#### 2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan tình hình nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam tìm ra khoảng trống lý thuyết, bổ sung nhân tố ảnh hưởng mới có thể tác động tới mô hình nghiên cứu của luận án.

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về văn hoá, văn hoá doanh nghiệp, động lực, động lực làm việc của người lao động, các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành của văn hoá doanh nghiệp, tác động của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

- Thu thập thông tin tại các ngân hàng thương mại bằng phương pháp phỏng vấn và bảng hỏi sau đó tiến hành xử lý và phân tích định lượng bằng (chạy mô hình SPSS) tổng thể mẫu nghiên cứu.

- Luận án đưa ra kết luận và khuyến nghị.

### **3. Câu hỏi nghiên cứu**

Để đạt được mục đích cuối cùng, cũng như các mục tiêu cụ thể của đề tài và mang lại những ý nghĩa thực tiễn cho vấn đề nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, đề tài sẽ cần trả lời các câu hỏi trọng tâm sau:

*Câu hỏi số 1:* Các yếu tố văn hóa doanh nghiệp nào tác động tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

*Câu hỏi số 2:* Văn hóa doanh nghiệp tác động như thế nào tới động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

*Câu hỏi số 3:* Cần đưa ra khuyến nghị như thế nào để văn hóa doanh nghiệp thực sự tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội?

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi nghiên cứu về mặt không gian: Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội

- Phạm vi nghiên cứu về mặt thời gian: từ năm 2019 đến năm 2023.

### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án**

#### **5.1. Ý nghĩa khoa học của luận án**

- Luận án chứng minh được sự phù hợp của việc vận dụng cơ sở lý thuyết về phát triển doanh nghiệp dựa vào nguồn lực nội sinh, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Luận án đã kế thừa và phát triển biến mới khi xây dựng mô hình nghiên cứu trong bối cảnh thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội

- Từ kết quả nghiên cứu này, luận án đã chỉ ra cơ sở khoa học trong việc xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp.

## **5.2. Ý nghĩa thực tiễn của luận án**

- Luận án chỉ ra ảnh hưởng thuận chiều của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

- Nghiên cứu đưa ra kết luận và khuyến nghị làm cơ sở dữ liệu giúp cho các bộ phận liên quan như: quản lý cấp cao, bộ phận phụ trách nhân lực...

- Nghiên cứu sẽ mang tính ứng dụng cao đối với nhà quản lý trong việc thực hiện mục tiêu quản trị nhân lực và hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Kết quả nghiên cứu này giúp ngân hàng Trung ương trong việc ra quyết định để hỗ trợ, định hướng phát triển văn hoá doanh nghiệp các ngân hàng thương mại bền vững.

- Kết quả nghiên cứu này gợi mở đối với các nhà hoạch định chính sách.

## **6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án gồm 5 chương.

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu .

Chương 2: Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và khuyến nghị.

## **CHƯƠNG 1:**

### **TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU**

#### **1.1. Tổng quan những quan niệm về văn hoá doanh nghiệp**

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về văn hoá doanh nghiệp. Một số học giả đưa ra cái nhìn mang tính khái quát, tổng quan như sau: Deal và Kennedy (1988), Schneider (1988), Kotter & Heskett (1992), Joann Keyton (2011), Trần Hải Minh (2017), Trần Đình Thái (2019), Đối với Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) thì văn hoá doanh nghiệp là những nguyên tắc về bản sắc văn hoá, đạo đức và trách nhiệm và các chuẩn mực về hành vi ứng xử của người lao động trong doanh nghiệp. Trong quan niệm này thì Vietcombank mới chỉ đưa ra các nguyên tắc cơ bản của doanh nghiệp và người lao

động khi làm việc với khách hàng, đây chỉ là những yếu tố tinh thần mà chưa nhắc nhiều đến yếu tố vật chất của văn hoá doanh nghiệp. Quan niệm này cũng chưa nhắc đến ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới thái độ làm việc của người lao động

Các ngân hàng thương mại ở Việt Nam chưa xây dựng một quan niệm rõ ràng về văn hoá doanh nghiệp mà họ chỉ đưa ra các quy tắc trong quá trình làm việc. Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) thì văn hoá doanh nghiệp là những quy tắc quy định về: sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh; quy tắc về đạo đức nghề nghiệp; văn hoá hành vi. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) coi văn hoá doanh nghiệp là: cá tính, giá trị niềm tin được tạo dựng trong mọi cán bộ công nhân viên.

Vậy văn hoá doanh nghiệp theo tác giả quan niệm như sau: *là tất cả các giá trị được gây dựng và phát triển nó tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.*

## **1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp**

Công trình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp của các học giả trong và ngoài nước đã được công bố khá nhiều trên các tạp chí uy tín. Mỗi tác giả khác nhau khi nghiên cứu tại những tổ chức có nền văn hoá không giống nhau thì lại chỉ ra các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp với những nội dung là giống hoặc không giống nhau. Vì vậy, tác giả tiến hành tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu phù hợp như sau: Schein (1990), Denison (1990), Nghiên cứu của Recardo & Jolly (1997), khi nghiên cứu về văn hoá tổ chức và đội nhóm tác giả đã chỉ ra rằng trong doanh nghiệp tồn tại 8 yếu tố bao gồm: giao tiếp trong doanh nghiệp; đào tạo và phát triển; phần thưởng và sự công nhận; hiệu quả của việc ra quyết định; chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến; định hướng và kế hoạch tương lai; làm việc nhóm; sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Đỗ Minh Cương (2001), Robbins và cộng sự (2005), Cameron và Quinn (2006), Dương Thị Liễu (2009), Nguyễn Hải Minh (2015), Đỗ Tiến Long (2015).

Do mỗi nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu khác nhau dẫn tới mô hình nghiên cứu và lý thuyết được xây dựng và hoàn thiện là dựa vào thực tiễn nghiên cứu.

Trong các nghiên cứu ở trên văn hoá doanh nghiệp có rất nhiều các biểu hiện và đa cấp độ nhưng nó có thể được thống nhất và đo lường được bởi những nghiên cứu của các tác giả khác nhau ở hoàn cảnh khác nhau. Trong đó theo nghiên cứu

của Recardo &Jolly (1997), Robbins và cộng sự (2005) thì mô hình nghiên cứu và các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp có nhiều đặc điểm chung giống nhau như: làm việc nhóm, sáng tạo và cải tiến; định hướng và kế hoạch tương lai. Trong đó theo nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997) và khi chỉ ra các yếu tố cấu thành văn hoá doanh nghiệp trong nghiên cứu của Denison (1990) ở lớp thứ hai từ bên ngoài vào có sự đồng nhất như: đổi mới, học tập và phát triển năng lực hay đào tạo và phát triển; làm việc nhóm; sự đồng thuận cộng với hợp tác và hội nhập là giao tiếp trong doanh nghiệp; định hướng chiến lược cộng với định hướng khách hàng, tầm nhìn, mục tiêu chính là định hướng kế hoạch tương lai. Hay trong mô hình nghiên cứu của Cameron và Quinn (2006) chia văn hoá doanh nghiệp thành 4 cấp độ trong đó có văn hoá đồng đội; văn hoá sáng tạo. Như vậy văn hoá đồng đội hay văn hoá làm việc nhóm, sự đồng thuận và hợp tác, giao tiếp trong tổ chức; văn hoá sáng tạo hay chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến hoặc sáng tạo cải tiến. Như vậy chúng ta có thể nhận thấy nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp trong mô hình nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997) có nhiều đặc điểm chung nhất với các nghiên cứu khác.

Tóm lại sau khi tổng quan nghiên cứu tác giả nhận thấy rằng có rất nhiều mô hình nghiên cứu về văn hoá doanh nghiệp của học giả trong và ngoài nước, nhưng cho đến nay chưa có mô hình nào là đầy đủ và bao quát hết tất cả mọi khía cạnh nghiên cứu liên quan đến văn hoá doanh nghiệp (Jung và cộng sự (2009)). Văn hoá doanh nghiệp được các học giả trên thế giới tiếp cận theo hướng hình thái văn hoá tổ chức như Denison và cộng sự (1995), nhiều học giả tiếp cận theo khía cạnh văn hoá như Recardo &Jolly (1997); Robbins và cộng sự (2005). Như vậy cách tiếp cận văn hoá rất đa dạng. Tuy nhiên qua nghiên cứu tổng quan tác giả thấy rằng các doanh nghiệp khác nhau thường theo đuổi văn hoá tổ chức khác nhau. Tùy thuộc vào loại hình, khía cạnh của văn hoá doanh nghiệp mà có xu hướng được nhiều người làm việc ở đó đồng thuận và thừa nhận rộng rãi.

Trong nghiên cứu của mình tác giả chọn lọc và kế thừa văn hoá doanh nghiệp mà trước đó đã được nhiều học giả nghiên cứu theo hướng khía cạnh văn hoá doanh nghiệp. Các thang đo về văn hoá doanh nghiệp trong nghiên cứu này được kế thừa các nghiên cứu trước đây trên thế giới và kết hợp với nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam. Đồng thời dựa trên cơ sở thực tiễn nghiên cứu của luận án để xây dựng mô hình cho nghiên cứu này đó là kế thừa các đặc điểm chung của các nghiên cứu đồng thời tác giả nhận thấy mô hình nghiên cứu của Recardo &Jolly (1997) có nhiều đặc điểm chung nhất với các nghiên cứu còn lại. Chính vì vậy, tác giả kế thừa

mô hình nghiên cứu này và phát hiện nhân tố mới dựa vào tính hình thực tế tại nước ta, sự biến động của hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

### **1.3. Tổng quan nghiên cứu về tạo động lực làm việc của người lao động**

Chủ đề nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động đã được rất nhiều học giả trên thế giới và Việt Nam nghiên cứu điển hình như: Maslow (1943), B.F.Skinner (1957), Vicstor Vroom (1964), J.Stacy Adams (1963), F.Herzberg (1959), J. R. Hackman và G. R. Oldham (1976), Ngoài ra, Maehr & Braskamp (1986), Schou (1991) (trích trong Bjorklund, (2001), cho rằng động lực làm việc nên được đo lường thông qua “sự thỏa mãn công việc” (Job satisfaction) và “sự cam kết với tổ chức” (Organizational commitment). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của Mathieu & Zajac (1990); Leong, Randoll & Cote (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) lại cho thấy “sự thỏa mãn công việc” và “sự cam kết với tổ chức” có tương quan khá yếu với biến động lực làm việc. Do vậy, trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) đã đề xuất một thang đo khác. Theo đó, động lực làm việc được định nghĩa là sự sẵn lòng làm việc (willingness to work), và được đo lường bởi 12 thang đo. Phương pháp đo lường này nhằm đánh giá xem người lao động sẵn lòng đến mức nào đối với công việc. Sự sẵn lòng làm việc có thể được phản ánh trong các hành động mang tính chất tự nguyện, hay tầm quan trọng của công việc đối với một người, sự háo hức trở lại công việc sau kỳ nghỉ... Các thang đo của Sjoberg và Lind được sử dụng phổ biến đối với những người làm trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ.. Trong nghiên cứu của Bjorklund, (2001) tác giả cũng khẳng định đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, nghiên cứu luận án kế thừa và lựa chọn thang đo khi xây dựng mô hình nghiên cứu. Vũ Thị Uyên (2008), Nguyễn Thị Phương Lan (2015), Nguyễn Thùy Dung (2015), Nguyễn Thị Phương Dung (2016),

Các tác giả trong và ngoài nước thường tập trung chủ yếu vào đáp ứng nhu cầu của người lao động. Sau đó trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) thì tác giả mới đánh giá động lực làm việc của người lao động và được đo lường bởi 12 thang đo. Phương pháp đo lường này nhằm đánh giá xem người lao động sẵn lòng đến mức nào đối với công việc. Sự sẵn lòng làm việc có thể được phản ánh trong các hành động mang tính chất tự nguyện, hay tầm quan trọng của công việc đối với một người, sự háo hức trở lại công việc sau kỳ nghỉ... và sau đó có nhiều nghiên cứu thừa nhận đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Các thang đo của Sjoberg và Lind được sử dụng



phổ biến đối với những người làm trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ... Trong nghiên cứu của Bjorklund (2001), tác giả cũng khẳng định đây là thang đo phù hợp để đánh giá động lực làm việc của người lao động. Qua tổng quan tình hình nghiên cứu tác giả nhận thấy rằng ngân hàng thương mại là lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính. Vì vậy, có thể kế thừa và hoàn thiện thang đo của Sjoberg và Lind khi xây dựng mô hình nghiên cứu với đặc điểm tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

#### **1.4. Tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động**

Mỗi tác giả khác nhau ở những quốc gia có nền văn hoá khác nhau thì họ lại có những nghiên cứu và chỉ ra sự ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc với những nội dung và nhân tố ảnh hưởng là giống hoặc không giống nhau. Vì vậy, tác giả tiến hành tổng quan tính hình nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu phù hợp như sau: William Ouchi (1981), Masaaki Imai (1986), Thomas J. Peters và Robert H. Waterman (1982), Wanda Roos (2005), Ooi và Arumungam (2006), Trần Thị Kim Dung & Nguyễn Thị Mai (2007), Dương Thị Liễu (2009), Zain và cộng sự (2009), Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016), Arifin và cộng sự (2014), Bagyo (2013), Anitha (2014), Bùi Thị Minh Thu (2018), Nguyễn Nam Hải (2019), Trương Đình Thái (2019),

Có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước như Ooi và Arumungam (2006); Zain và cộng sự (2009) kế thừa 4 nhân tố văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đó là: làm việc nhóm; giao tiếp trong doanh nghiệp; phần thưởng và sự công nhận; đào tạo và phát triển. Còn một số nghiên cứu khi xây dựng các mô hình nghiên cứu có một số khía cạnh văn hoá doanh nghiệp giống với nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như Masaaki Imai (1986) thì coi trọng chấp nhận rủi ro do bởi sự sáng tạo và cải tiến; Wanda Roos (2005), Wiscombe (2002) sử dụng nhân tố phần thưởng và sự công nhận; Arifin và cộng sự (2014) mô hình nghiên cứu có 7 biến trong đó có biến: giao tiếp trong doanh nghiệp, sự hợp tác và tham gia của người lao động hay làm việc nhóm. Anitha (2014), đã chỉ ra sự tác động của 4 yếu tố: môi trường làm việc; phong cách lãnh đạo; làm việc nhóm; đào tạo và phát triển. Nghiên cứu các tác giả trong nước có sự kế thừa một phần hoặc hoàn toàn mô hình nghiên cứu của Recardo và Rolly (1997) như của Nguyễn Nam Hải (2019); Trương Hoàng Lâm và Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), Vương Ngọc Quân (2016). Vậy với đề tài nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp

đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương trên địa bàn thành phố Hà Nội và căn cứ vào thực tế tại các doanh nghiệp. Tác giả nhận thấy rằng mô hình nghiên cứu văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997) đã được nhiều tác giả kế thừa hoặc có nhiều sự giống nhau một phần hoặc toàn bộ các nhân tố. Vì vậy, tác giả kế thừa mô hình nghiên cứu này và có bổ sung thêm nhân tố văn hoá doanh nghiệp khác ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động để phù hợp với tình hình kinh tế xã hội Việt Nam và sự phát triển văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại.

Các nghiên cứu ở trong nước đã chủ yếu tập trung vào nghiên cứu và đánh giá ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc hay kết quả thực hiện công việc và lòng trung thành hay sự cam kết gắn bó với công việc. Các nghiên cứu này đã chỉ ra khi thì văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc và lòng trung thành, khi thì ảnh hưởng tới sự gắn kết và kết quả làm việc của người lao động mà chỉ có nghiên cứu của tác giả Trương Đình Thái năm (2019) có đề cập đến mối quan hệ này nhưng nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu các loại hình doanh nghiệp trong khu vực công, tư nhân và doanh nghiệp nước ngoài. Nghiên cứu thể hiện mối quan hệ trong quản trị doanh nghiệp mà không phải góc độ quản trị nhân lực.

Các nhà nghiên cứu đã sử dụng nhiều thang đo khác nhau nhưng qua quá trình tổng quan và tình hình thực tế tại ngân hàng thương mại tác giả nhận thấy thang đo của Sjoberg và Lind (1994) sau đó được Bùi Thị Minh Thu (2018) kế thừa là phù hợp với loại hình kinh doanh và thực tế tại ngân hàng thương mại.

### **1.5. Khoảng trống nghiên cứu của đề tài**

*Thứ nhất:* Phạm vi nước ta theo những tài liệu tác giả đã được đọc và cập nhật thì chưa có một nghiên cứu nào đề cập tới chủ đề ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

*Thứ hai:* Sau khi tiến hành tổng quan các công trình nghiên cứu ở trên tác giả nhận thấy các nghiên cứu ở trong nước đã chủ yếu tập trung vào nghiên cứu và đánh giá ba mối quan hệ văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc hay kết quả thực hiện công việc và lòng trung thành hay sự cam kết gắn bó với công việc.

*Thứ ba:* Có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước như Ooi và Arumungam (2006); Zain và cộng sự (2009) kế thừa nhân tố văn hoá doanh nghiệp của Recardo và Rolly (1997). Vì vậy, trong nghiên cứu của mình tác giả kế thừa mô hình nghiên cứu của Recardo & Rolly (1997) Vương Ngọc Quân (2016) với 8 nhân

tổ văn hoá doanh nghiệp để xây dựng mô hình nghiên cứu với tên đề tài là ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động là hoàn toàn phù hợp vì vừa mang tính kế thừa đã được kiểm nghiệm ở một số doanh nghiệp ở nước ta nhưng mang tính mới vì không bị trùng lặp với những nghiên cứu trước về nội dung và phạm vi nghiên cứu. Đồng thời với sự thay đổi của cuộc cách mạng 4.0 (chuyển đổi số) đang diễn ra tại các ngân hàng thương mại. Ngân hàng thương mại là khu vực đang tiến hành chuyển đổi số mạnh mẽ nhất hiện nay ở nước ta. Chính vì vậy tác giả nhận thấy nhân tố văn hoá chuyển đổi số ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực làm việc của người lao động. Từ đó, tác giả bổ sung thêm biến mới là văn hoá chuyển đổi số làm biến độc và là nhân tố thứ chín ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

## **CHƯƠNG 2:**

### **ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG**

#### **2.1. Lý thuyết phát triển doanh nghiệp dựa vào các nguồn lực nội sinh**

Theo Barney (1991), có 4 nguồn lực tồn tại trong tổ chức đó là: nhân lực, vật lực, tài lực và nguồn lực khác. Trong đó nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức lại không đặt trọng tâm vào việc quản lý nguồn nhân lực như là một thành phần của lợi thế cạnh tranh. Để một doanh nghiệp thành công trong bất kỳ môi trường nào họ phải tạo ra giá trị cho khách hàng của mình. Giá trị đó có thể được tạo ra bằng cách tạo ra một chiến lược mới, công nghệ mới hoặc một cách thức quảng cáo mới, nhưng để duy trì giá trị này và lợi thế cạnh tranh mà nó mang lại, các tổ chức cần phải phát triển và duy trì sự gắn kết của lực lượng lao động cũng như kiến thức và sự sáng tạo của họ (Afiouni, (2007)).

#### **2.2. Một số khái niệm cơ bản**

##### **2.2.1. Khái niệm động lực**

Theo Lawler (1973), “động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân”.

##### **2.2.2. Khái niệm động lực làm việc**

Động lực làm việc mang yếu tố cá nhân xuất phát từ bên trong và nó được thúc đẩy bằng các yếu tố bên trong và bên ngoài từ môi trường làm việc của người lao động. Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng khái niệm của Stee & Porter

(1983). Khái niệm này được sử dụng nhiều trong nghiên cứu của Mitchell và các cộng sự (1997); Wright (2004); Nguyễn Thùy Dung (2015).

### **2.2.3. Khái niệm văn hoá**

Nghiên cứu của mình tác giả kế thừa và phát triển quan niệm về văn hoá như sau: là tất cả các giá trị được gây dựng và phát triển nó tạo nên bản sắc riêng của xã hội và chi phối các hoạt động của mọi người trong xã hội đó.

### **2.2.4. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp**

Theo tác giả quan niệm như sau: *là tất cả các giá trị được gây dựng và phát triển nó tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.*

## **2.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động**

- Tác động của giao tiếp trong doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của phần thưởng và sự công nhận tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của hiệu quả của việc ra quyết định tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của định hướng và kế hoạch tương lai tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của làm việc nhóm tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị tới động lực làm việc của người lao động.

- Tác động của chuyên đổi số tới động lực làm việc của người lao động.

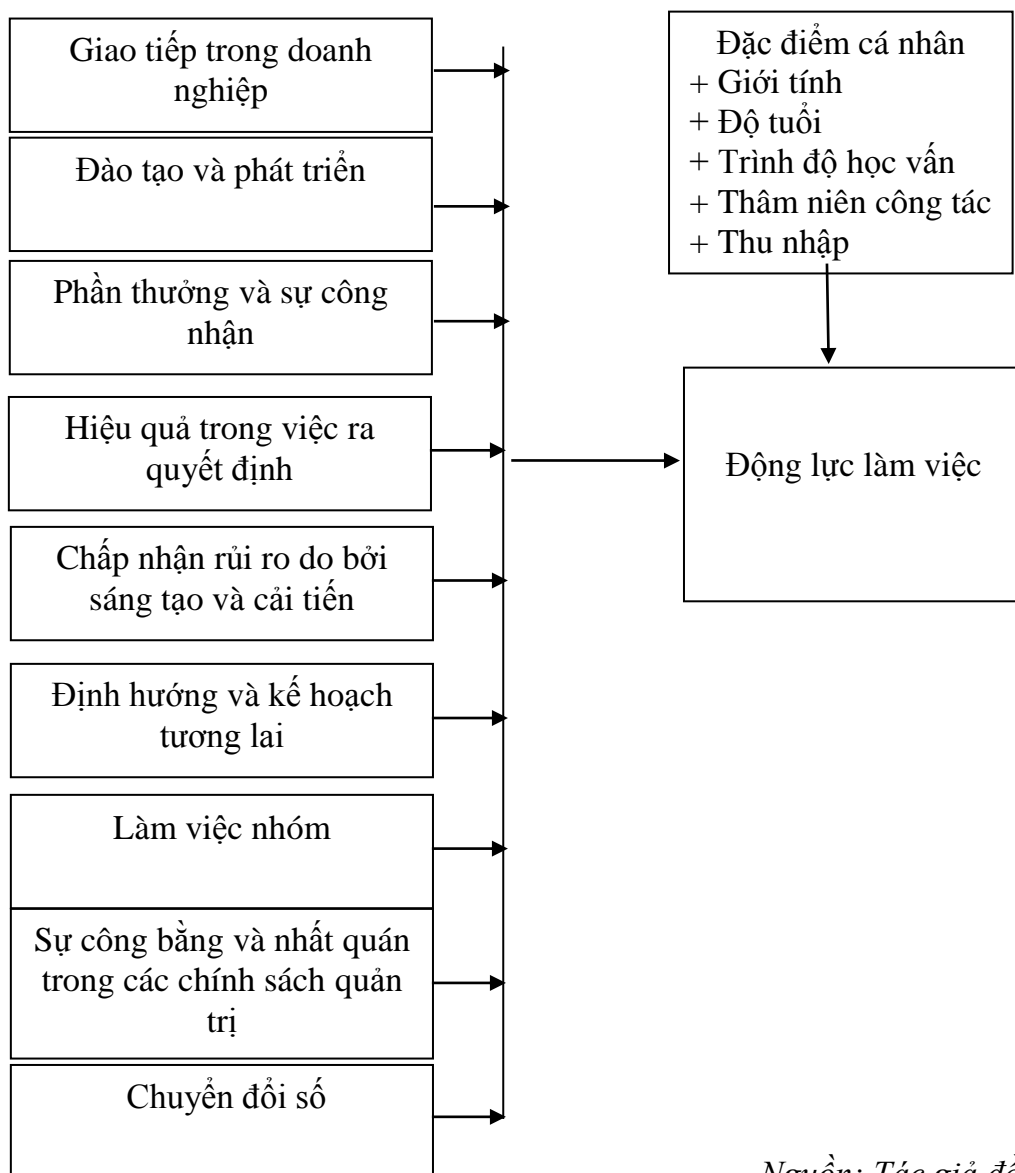
## **2.4. Mô hình nghiên cứu của luận án**

### **2.4.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Dựa vào lý thuyết gốc về văn hoá doanh nghiệp của tác giả như Robbins và cộng sự (2005), Theo tác giả Recardo và Jolly (1997), lý thuyết về động lực làm việc của người lao động trong nghiên cứu của Sjoberg và Lind (1994) (trích trong Bjorklund, 2001) đã đề xuất và kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu trước

đây cộng với tình hình thực tế tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 2.1. Mô hình nghiên cứu có thể có ý nghĩa trong bối cảnh thực tế tại nước ta hiện nay.

**Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội**



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

#### 2.4.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào mô hình nghiên cứu và tổng quan tình hình nghiên cứu tác giả đưa ra một số giả thuyết nghiên cứu như sau:

*H1: Giao tiếp trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H2: Hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H3: Định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H4: Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H6: Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.*

*H0: Có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, thu nhập hàng tháng.*

## **CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **3.1. Quy trình nghiên cứu**

Quy trình nghiên cứu của luận án chia làm ba bước chính:

- Nghiên cứu sơ bộ
- Nghiên cứu tình huống
- Nghiên cứu chính chức

### **3.2. Nghiên cứu sơ bộ**

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu/thang đo của mô hình ban đầu (lần 1)

Bước 2: Nghiên cứu định tính (phỏng vấn 16 chuyên gia và người lao động)

Bước 3: Hoàn thiện mô hình và thang đo (bảng câu hỏi chính thức) (lần 2)

### **3.3. Nghiên cứu tình huống**

Bước 1: Nghiên cứu tình huống tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Bước 2: Cronbach`s Alpha, EFA, hồi quy

Bước 3: Hoàn thiện thang đo (bản câu hỏi chính thức) (lần 3)

### **3.4. Nghiên cứu chính thức**

Bước 1: Nghiên cứu định lượng N = 366 đối tượng

Bước 2: Cronbach`s Alpha, EFA, hồi quy

## **CHƯƠNG 4:**

### **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

#### **4.1. Thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội**

##### **4.1.1. Giới thiệu về ngân hàng thương mại**

Tính đến 31/12/2018, hệ thống NHTM Việt Nam bao gồm 31 NHTM cổ phần, 4 NHTM Nhà Nước; 5 NHTM 100% vốn nước ngoài, 1 ngân hàng thương mại chính sách, 1 ngân hàng hợp tác xã và các tổ chức tín dụng khác. Danh sách các NHTM Việt Nam hiện nay được tổng hợp trong Phụ lục 1 của luận án. Theo báo cáo của VPBS, trong báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam 2018, Tính đến 31/12/2017, Việt Nam có 10 ngân hàng dẫn đầu có tổng vốn chủ sở hữu trên 14 nghìn tỷ VND.

##### **4.1.2. Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM**

- Đặc điểm văn hoá hữu hình của các ngân hàng thương mại
- Đặc điểm văn hoá giá trị niềm tin được thừa nhận tại ngân hàng thương mại
- Đặc điểm văn hoá ngầm định cơ bản tại các ngân hàng thương mại
- Đánh giá chung về văn hoá doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại

#### **4.2. Phân tích định tính kết quả nghiên cứu**

##### **4.2.1. Văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp**

Trong các NHTM văn hoá giao tiếp luôn được quản lý khuyến khích bởi lĩnh vực kinh doanh của ngân hàng chủ yếu là cung cấp các dịch vụ liên quan tới tài chính. Văn hoá giao tiếp được các NHTM quy định trong sổ tay văn hoá doanh nghiệp hoặc khi nhân viên mới được tuyển dụng trong quá trình đào tạo nhân viên mới thì kỹ năng giao tiếp luôn được đào tạo rất kỹ lưỡng. Theo những người lao động đang làm việc tại các NHTM được phỏng vấn thì văn hoá giao tiếp luôn được lãnh đạo rất quan tâm và phát triển bởi chúng thể hiện thái độ phục vụ chuyên nghiệp của ngân hàng. Văn hoá giao tiếp là yếu tố rất quan trọng để thu hút khách hàng. Nhiều ý kiến còn cho rằng nhờ có văn hoá giao tiếp mà người lao động dễ làm việc hơn vì có thể tìm được sự giúp đỡ từ mọi nơi đó là đồng nghiệp, quản lý trực tiếp hoặc cấp cao. Văn hoá giao tiếp rất quan trọng đối với một số vị trí như lễ tân, giao dịch viên và nhân viên kinh doanh. Những vị trí này đòi hỏi phải có kỹ năng giao tiếp tốt thì mới thu hút được khách hàng từ đó tăng sức cạnh tranh cho NHTM. Vì vậy, có thể khẳng định văn hoá giao tiếp sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động tại các NHTM từ đó tăng sức cạnh tranh làm cho doanh nghiệp phát triển.

#### ***4.2.2. Văn hoá đào tạo và phát triển***

Những người được phỏng vấn đều cho rằng họ được NHTM cho đi đào tạo để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn nghề nghiệp. Khi đi đào tạo giúp người lao động có được thêm những kiến thức mới như vậy tiếp tục phát triển bản thân họ nhưng đồng thời với kiến thức và kỹ năng tay nghề tăng lên thì năng suất lao động của người lao động và tổ chức cũng tăng theo. Các hình thức đào tạo khá đa dạng như: hội nghị, hội thảo, lớp ngắn hạn dài hạn tổ chức tại ngân hàng hay trong nước và ngoài nước... Có nhiều lớp học người lao động được cấp bằng hoặc chứng chỉ. Người lao động cũng thường xuyên được đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian, làm việc nhóm... Đặc biệt trong thời gian gần đây NHTM tiến hành chuyển đổi số và do dịch bệnh Covid19 thì ngân hàng thường xuyên mở các lớp, khoá đào tạo ngắn hạn về kỹ năng công nghệ thông tin, chuyển đổi số. Những điều này làm cho động lực làm việc của người lao động tăng cao từ đó tăng năng suất lao động của bản thân và doanh nghiệp giúp NHTM tăng sức cạnh tranh trong hoàn cảnh mới.

#### ***4.2.3. Văn hoá phần thưởng và sự công nhận***

Văn hoá phần thưởng và sự công nhận đều được người lao động tham gia phỏng vấn cho rằng khi họ hoặc tổ, nhóm, phòng... đạt được thành tích cao trong quá trình làm việc là cần thiết đôi khi chỉ là một lời khen của đồng nghiệp hoặc lãnh đạo quản lý cũng làm bản thân họ vui và có động lực làm việc hơn. Nhiều người lao động cũng cho biết hình thức khen thưởng của NHTM được thể hiện bằng nhiều cách thức khác nhau vật chất như: tăng lương trước thời hạn, thưởng bằng tiền hoặc hiện vật; tinh thần như: một lời khen của cấp trên, tuyên dương trước tổ, nhóm phòng, bằng khen của quản lý, biểu tượng cống hiến của tổ chức, đặc biệt là chuyến du lịch, dã ngoại sau mỗi lần như vậy thì tinh thần làm việc nâng cao từ đó tăng động lực làm việc của người lao động. Có người lao động cho rằng phần thưởng mà NHTM trao cho chính là sự công nhận của lãnh đạo quản lý với sự cống hiến của bản thân họ vì sự phát triển của tổ chức. Vì vậy, khen thưởng và sự công nhận chính là sự tôn vinh người lao động làm cho họ thay đổi tâm tư tình cảm đối với công việc và tổ chức từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

#### ***4.2.4. Văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định***

Ngân hàng thương mại là tổ chức hoạt động trong lĩnh vực tài chính tiền tệ chính vì vậy họ phải rất quan tâm tới văn hoá hiệu quả của việc ra quyết định. Hiệu quả của việc ra quyết định thể hiện lãnh đạo quản lý là người thông minh sáng suốt luôn đưa ra những quyết định phù hợp trong điều kiện khó khăn. Văn hoá hiệu quả ra quyết định xuất phát từ tình hình sản xuất kinh doanh, điều kiện kinh tế và thực tế



phát sinh khi làm việc. Lãnh đạo quản lý tại NHTM đưa ra những quyết định phù hợp sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc và thấy mình chọn được người quản lý giỏi có thể học hỏi và là chỗ dựa cho tương lai từ đó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

#### **4.2.5. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến**

Các NHTM luôn khuyến khích phát triển văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến người lao động được trao quyền tự quyết định các vấn đề mình quản lý hoặc được giao. Văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến luôn được đón nhận tại các NHTM. Theo những người lao động được phỏng vấn thì để tồn tại và phát triển thì NHTM phải luôn sáng tạo và cải tiến đặc biệt là chuyển đổi số đang diễn ra thì người lao động phải đưa ra phương án cải tiến thường xuyên liên tục phương pháp, cách thức làm việc. Người lao động không sáng tạo và cải tiến thì sẽ không thể làm việc lâu dài tại các NHTM do sức cạnh tranh cao và khối lượng giải quyết công việc lớn. Có nhiều ý kiến cho rằng đổi mới sáng tạo tại các NHTM là không có giới hạn nhưng đồng thời với đó rủi ro sẽ xuất hiện. Sáng tạo trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng thường nằm trong các giải pháp kinh doanh và cải tiến khoa học công nghệ để khách hàng giao dịch và làm việc thuận tiện hơn nhưng an ninh cũng cần được tăng cường. Sáng tạo cải tiến giúp người lao động năng động và sáng tạo trong quá trình làm việc đồng thời làm cho quá trình thực hiện công việc được diễn ra nhanh hơn từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

#### **4.2.6. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai**

Thông qua phỏng vấn một số người lao động thì kết quả như sau: “*định hướng kế hoạch tương lai được NHTM nêu rất rõ trong mục tiêu và chiến lược phát triển người lao động được tìm hiểu và thường xuyên làm việc vì triết lý của tổ chức. Hiện nay do sự cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM để tăng năng suất lao động thì khối lượng công việc mà nhân viên phải giải quyết trong ngày là vô cùng lớn dẫn tới họ không có nhiều thời gian để quan tâm và lập kế hoạch định hướng cho tương lai. Với áp lực công việc lớn cộng với nguy cơ khủng hoảng kinh tế, chuyển đổi số làm cho nhiều lao động bị mất việc chính vì nguyên nhân này mà người lao động không mấy quan tâm đến văn hoá định hướng kế hoạch tương lai. Vì người lao động cảm thấy mình có thể nghỉ việc vì áp lực công việc quá lớn hoặc khủng hoảng kinh tế*”. Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai rất được NHTM quan tâm và phát triển nhưng do đặc thù công việc, điều kiện kinh tế và khả năng làm việc của người lao động mà yếu tố này không tác động nhiều đến động lực làm việc của người lao động.

#### **4.2.7. Văn hoá làm việc nhóm**

Đặc thù hoạt động của NHTM thì người lao động thường làm việc theo nhóm, đây là một phần quan trọng của tổ chức. Đa số người lao động được phỏng vấn đều cho rằng làm việc nhóm là đặc thù của NHTM vì nó giúp cho mọi người phối hợp công việc một cách nhịp nhàng và khoa học, hiệu quả. Làm việc nhóm thường xuyên giúp cho người lao động có cơ hội phát triển bản thân và nghề nghiệp. Làm việc nhóm làm tăng năng suất lao động bởi mọi vấn đề đều được giải quyết bằng tập thể từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

#### **4.2.8. Văn hoá chuyển đổi số**

Thông qua quá trình phỏng vấn người lao động tại các NHTM có ý kiến như sau: *“chuyển đổi số làm cho người lao động được đa dạng kỹ năng làm việc hơn đặc biệt là kỹ năng nhập và khai thác tài nguyên số điều này làm tăng kiến thức của bản thân. Chuyển đổi số còn làm cho người lao động giao tiếp học hành làm việc thông qua môi trường số có thể giải quyết được nhiều vấn đề hơn so với quá trình chưa chuyển đổi”*. Vì vậy, văn hoá chuyển đổi số tạo động lực làm việc cho người lao động tại các NHTM. Kết quả phỏng vấn cho thấy rõ chuyển đổi số là một quá trình không có điểm đầu và điểm cuối nó diễn ra hàng ngày hàng giờ tại các NHTM. Văn hoá chuyển đổi số làm cho người lao động có động lực làm việc hơn vì tổ chức ngày càng hiện đại ngoài ra năng suất lao động cao vì công việc đã được số hoá.

#### **4.2.9. Động lực làm việc của người lao động**

Người lao động làm việc tại các NHTM là những người có năng lực chuyên môn nghề nghiệp và luôn năng động sáng tạo trong công việc. Những người được phỏng vấn cho thấy họ thích đến cơ quan và làm việc với tính thần cống hiến cao.

Người lao động cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì môi trường làm việc nhóm của tổ chức tạo ra sự thân thiện hài hoà giữa người lao động với nhau, không có hoặc rất ít khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới.

Lao động tại NHTM thích đến cơ quan làm việc vì có những đồng nghiệp giao tiếp giỏi. Đến cơ quan để gặp gỡ học hỏi về công việc và trao đổi công việc cá nhân trong thời gian phù hợp.

Văn hoá đào tạo và phát triển làm cho người lao động thích thu khi làm việc vì họ mong muốn được áp dụng các kiến thức mới vào công việc đồng thời tìm ra những cách thức làm việc mới sau quá trình đào tạo.

Văn hoá hiệu quả ra quyết định làm cho người lao động mong muốn đến cơ quan làm việc để cống hiến nhiều hơn vì môi trường làm việc tại các NHTM là trao

cho người lao động được quyết định những vấn đề liên quan nên họ mong được áp dụng các quyết định đó vào thực tế công việc.

Một số người lao động cho rằng NHTM công bằng trao phần thưởng cho người lao động ai làm việc như thế nào công hiến bao nhiêu thì được thưởng phù hợp. NHTM còn có sự ghi nhận đóng góp của nhân viên bằng các chương trình vinh danh... vì vậy người lao động muốn đến cơ quan làm việc để được nhận nhiều phần thưởng và sự công nhận của tổ chức.

Văn hoá định hướng và kế hoạch tương lai có nhiều người lao động cảm thấy không có nhiều hứng thú về vấn đề này do áp lực công việc nên họ không có nhiều thời gian để ý đến.

Người lao động tại các NHTM cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì cơ quan luôn khuyến khích họ sáng tạo cải tiến và nếu cải tiến chưa phù hợp thì NHTM sẽ xem xét rút kinh nghiệm để lần sau có cải tiến tốt hơn.

Có người lao động cho rằng họ thích đến cơ quan làm việc vì NHTM quan tâm đào tạo phát triển họ. NHTM tạo điều kiện để người lao động có thể phát triển bản thân.

Văn hoá chuyển đổi số làm cho những người được phỏng vấn mong muốn đến cơ quan làm việc hơn vì người lao động có thêm kiến thức, thách thức giải quyết công việc trong môi trường số.

### **4.3. Kết quả nghiên cứu định lượng**

#### **4.3.1. Đặc điểm mẫu**

Trong quá trình nghiên cứu định lượng tác giả tiến hành phát 420 phiếu thu về 406 và tiến hành xử lý đưa vào chạy mô hình 366 phiếu.

- Cơ cấu theo giới tính: Vì đây là các ngân hàng thương mại lên số nữ thường cao hơn nam là hợp lý.

- Cơ cấu theo tuổi: Lao động trẻ từ dưới 25 đến 35 chiếm tỷ trọng cao điều này hoàn toàn phù hợp với lĩnh vực ngân hàng vì người trẻ năng động chịu được áp lực cao trong công việc và có sức chịu đựng dẻo dai trong quá trình làm việc.

- Cơ cấu theo trình độ học vấn: Lao động có trình độ cao chủ yếu từ đại học trở lên.

#### **4.3.2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu**

##### **4.3.2.1. Thống kê mô tả biến độc lập**

###### **4.3.2.1.1. Giao tiếp trong doanh nghiệp**

Giá trị trung bình thấp của các biến quan sát GITI1, GITI2, GITI3, GITI4: tương ứng là 4,02, 4,01, 4,04 và 4,03. Điều này hàm ý rằng NHTM trên địa bàn

thành phố Hà Nội cần phải khuyến khích và phát huy các đặc điểm của văn hoá giao tiếp.

#### *4.3.2.1.2. Đào tạo và phát triển*

Giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 3,98 và cao nhất 4,13. Điều này gợi ý rằng, lãnh đạo các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát huy hơn nữa nhân tố văn hoá đào tạo & phát triển.

#### *4.3.2.1.3. Phần thưởng và sự công nhận*

Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát thang đo phần thưởng và sự công nhận, cho thấy nhân viên rất quan tâm đến biến này điều đó thể hiện ở giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 4,00 và cao nhất 4,15. Điều này gợi ý rằng, lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần chú ý nhiều đến thang đo phần thưởng và sự công nhận.

#### *4.3.2.1.4. Hiệu quả của việc ra quyết định*

Chúng ta thấy văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội qua phân tích có giá trị thấp nhất là 4,02, cao nhất là 4,06. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải tăng cường văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định tới người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó tạo động lực phát triển cho các NHTM.

#### *4.3.2.1.5. Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến*

Người lao động đánh giá văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến ở mức độ trên không có ý kiến và rất gần với đồng ý tương ứng thấp nhất là 4,11 cao nhất là 4,27. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải khuyến khích và phát huy hơn nữa các đặc điểm của văn hoá chấp nhận rủi ro bởi do sự sáng tạo cải tiến.

#### *4.3.2.1.6. Định hướng về kế hoạch tương lai*

Giá trị thấp nhất là 4,19, cao nhất là 4,21. Điều này gợi ý rằng người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội lựa chọn phương án đồng ý trở lên vì vậy cần phải tuyên truyền và phổ biến hơn nữa các đặc điểm của văn hoá định hướng về kế hoạch tương lai tới người lao động để họ đồng tình với với kế hoạch của tổ chức từ đó giúp NHTM phát triển.

#### *4.3.2.1.7. Làm việc nhóm*

Giá trị trung bình của các biến quan sát thấp nhất là 4,15 và cao nhất 4,28. Điều này chỉ ra đa phần người lao động tại các NHTM đều lựa chọn từ đồng ý trở lên. Vì vậy, kết quả này gợi ý rằng lãnh đạo NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phát huy hơn nữa nhân tố văn hoá làm việc nhóm.

#### *4.3.2.1.8. Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị*

Giá trị thấp nhất là 4,19, cao nhất là 4,23. Điều này gợi ý rằng đa phần người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội chọn phương án đồng ý và rất đồng ý với sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị của tổ chức.

#### *4.3.2.1.9. Chuyển đổi số*

Giá trị thấp nhất là 4,20, cao nhất là 4,25. Điều này gợi ý rằng đa phần người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội chọn phương án đồng ý và rất đồng ý với sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị của tổ chức.

#### **4.3.3. Thống kê mô tả biến phụ thuộc động lực làm việc của người lao động**

Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, thuộc thang đo động lực làm việc của người lao động tại NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tương ứng giá trị thấp nhất là 3,97, cao nhất là 4,05 đối với các thang đo động lực. Điều này gợi ý rằng NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần phải tăng cường động lực làm việc cho người lao động để họ phát huy năng lực của bản thân từ đó giúp NHTM phát triển.

#### **4.3.4. Kiểm định độ tin cậy các thang đo**

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA. Hệ số Cronbach's alpha được sử dụng trước nhằm loại các biến không phù hợp. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng, khi Cronbach's alpha từ 0,8 đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng, Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời, trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Đối với nghiên cứu này, nhằm đảm bảo độ tin cậy của thang đo chỉ những nhân tố nào có Cronbach's alpha lớn hơn 0,6 thì mới được xem là thang đo có độ tin cậy và được giữ lại.

Sau khi phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha loại đi các biến không đảm bảo độ tin cậy, chuyển sang bước tiếp theo là phân tích nhân tố. Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1.

#### **4.3.4.1. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha biến độc lập**

Từ số liệu thu thập được nghiên cứu chạy mô hình SPSS kết quả thu được khi phân tích hệ số Cronbach's Alpha đều đạt từ 7,13 đến 8,49. Trong đó có hai

biến: hiệu quả của việc ra quyết định, công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị là dùng được vì có hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là: 7,79; 7,89 có thể dùng được và giữ lại để nghiên cứu tiếp. Đối với 7 biến còn lại thì 6 biến có hệ số Cronbach's Alpha từ 8 trở lên thì thang đo này rất tốt đối với mô hình nghiên cứu. Thang đo phần thưởng và sự công nhận có hệ số Cronbach's Alpha lần 1 là 7,13 dùng được nhưng phải loại bỏ một biến PTCN4 vì không đảm bảo độ tin cậy do có hệ số Corrected Item-Total Correlation nhỏ hơn 0,3.

Nghiên cứu tiến hành phân tích lại lần 2 với 3 biến và có hệ số Cronbach's Alpha là 8,29 với hệ số lớn hơn 8 thì biến phần thưởng và sự công nhận đạt độ tin cậy cao trong nghiên cứu của đề tài. Vậy thông qua phân tích hệ số Cronbach's Alpha thang đo biến độc lập văn hóa công ty được đo lường bằng 35 biến quan sát cho chín nhân tố văn hóa. Số lượng biến quan sát và hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đo lường văn hóa công ty, sau khi đã loại một biến không phù hợp được mô tả trong (bảng 4.13):

**Kết luận:** kiểm định thang đo các nhân tố văn hóa công ty bằng cách phân tích Cronbach's Alpha các hệ số nằm trong dải 0,789 đến 0,849 đạt độ tin cậy cho phép là lớn 0,60. Vậy thang đo đủ điều kiện để sử dụng nghiên cứu.

#### **4.3.4.2. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha biến phụ thuộc**

Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo động lực làm việc của người lao động với các ngân hàng thương mại khá cao 0,897; các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo này từ 0,646 đến 0,735, dựa trên kết quả này cho thấy các biến quan sát có độ tin cậy cao. Mặt khác, thang đo này có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 nên thang đo lường này rất tốt.

#### **4.3.5. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Có 9 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí eigenvalue  $1,157 > 1$ , như vậy 9 nhân tố này tóm tắt thông tin của 33 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là  $67,971\% > 50\%$ , như vậy, 9 nhân tố được trích giải thích được 67,971% biến thiên dữ liệu của 33 biến quan sát tham gia vào EFA.

Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0,5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.

**Thang đo động lực làm việc của người lao động:** Để đảm bảo đủ điều kiện tiến hành phân tích nhân tố. Chúng ta tiến hành kiểm tra hệ số KMO and Bartlett's Test. Trị số của KMO trong trường hợp này đạt  $0,920 > 0,5$  và có ý nghĩa thống kê (Sig = 0,00) cho thấy 7 biến này có tương quan với nhau, hoàn toàn phù hợp với

phân tích nhân tố. Kết luận: kết quả trên chỉ ra rằng 7 biến quan sát trong thang đo khái niệm sự cam kết gắn bó với tổ chức trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp.

Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 1 nhân tố được trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 61,877 % tại eigenvalue là 4,331 > 1.

Hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.

#### **4.3.6. Kiểm định mô hình**

##### **4.3.6.1. Ma trận hệ số tương quan giữa các biến**

Từ kết quả phân tích ở (bảng 4.21) đã thể hiện các hệ số tương quan Pearson giữa các biến nghiên cứu.

- Giao tiếp trong doanh nghiệp có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,487$ ,  $p < 0,01$ );
- Đào tạo và phát triển có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,530$ ;  $p < 0,01$ );
- Phần thưởng và sự công nhận có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,523$ ;  $p < 0,01$ );
- Hiệu quả của việc ra quyết định có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,531$ ;  $p < 0,01$ );
- Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,524$ ;  $p < 0,01$ );
- Định hướng và kế hoạch tương lai có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,396$ ;  $p < 0,01$ );
- Làm việc nhóm có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,314$ ;  $p < 0,01$ );
- Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,289$ ,  $p < 0,01$ );
- Chuyển đổi số có tương quan chặt chẽ: ( $r = 0,455$ ;  $p < 0,01$ );

Kết quả nghiên cứu trên cho thấy biến phụ thuộc có mối quan hệ tương quan với cả 9 biến độc lập của mô hình nghiên cứu.

##### **4.3.6.2. Hồi quy tuyến tính bội**

Phân tích hồi quy tuyến tính, theo kết quả ta có; Sig. F Change bằng 0,00 và R<sup>2</sup> hiệu chỉnh bằng 0,697 cho thấy mô hình hồi quy thích hợp sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết. Đồng thời giải thích được 69,7% sự khác biệt của biến phụ thuộc – động lực làm việc của người lao động Hệ số VIF các biến độc lập đều nhỏ hơn 10, như vậy không có đa cộng tuyến xảy ra. (1) giao tiếp trong doanh nghiệp ( $\beta = 0,183$ ;  $p < 0,05$ ); (2) đào tạo và phát triển ( $\beta = 0,266$ ;  $p < 0,05$ ); (3) phần thưởng và sự

công nhận ( $\beta = 0,190$ ;  $p < 0,05$ ); (4) hiệu quả của việc ra quyết định ( $\beta = 0,189$ ;  $p < 0,05$ ); (5) chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ( $\beta = 0,257$ ;  $p < 0,05$ ); (6) làm việc nhóm ( $\beta = 0,083$ ;  $p < 0,05$ ); (7) sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị ( $\beta = 0,097$ ;  $p < 0,05$ ); (8) chuyên đổi số ( $\beta = 0,160$ ;  $p < 0,05$ ); (9) định hướng và kế hoạch tương lai có ( $\beta = 0,036$ ;  $p = 0,306 > 0,05$ ) loại biến vì không có ý nghĩa với mô hình vậy chỉ có tám nhân tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Dựa vào cơ sở lý thuyết và kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson ở trên, ta sẽ đưa tất cả các biến độc lập trong mô hình hồi quy đã điều chỉnh bằng phương pháp đưa vào cùng một lúc (Enter). Kết quả cho ta phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$Y = 0,183X1 + 0,266X2 + 0,190X3 + 0,189X4 + 0,257X5 + 0,083X7 + 0,097X8 + 0,160X9$$

Trong đó:

Y: Động lực làm việc của người lao động.

X1: Giao tiếp trong doanh nghiệp.

X2: Đào tạo và phát triển.

X3: Phần thưởng và sự công nhận.

X4: Hiệu quả của việc ra quyết định.

X5: Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến.

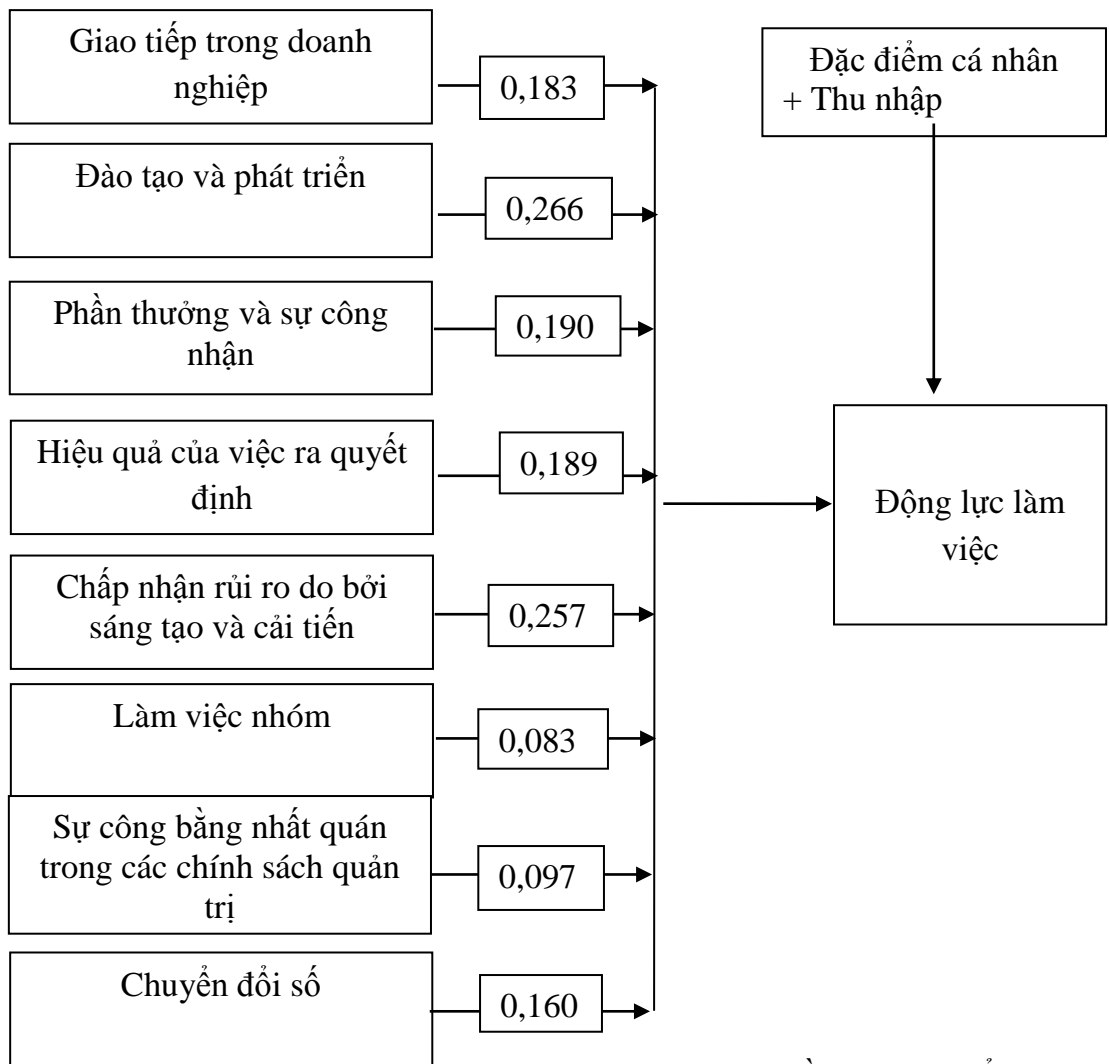
X7: Làm việc nhóm.

X8: Sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị.

X9: Chuyên đổi số.



**Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động được điều chỉnh**



*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**4.3.6.3. Phân tích ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động**

Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,266$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,190$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,257$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết nghiên cứu sau khi phân tích định lượng thì cho ra kết quả như sau:

H1: Giao tiếp trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,183$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ .

H2: Hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,189$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

H3: Định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,036$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,306 > 0,005$ , nên giả thuyết này không được chấp nhận. Vì vậy, loại biến định hướng và kế hoạch tương lai khỏi mô hình nghiên cứu.

H4: Làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,083$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

H5: Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,097$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

H6: Chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Kết quả phân tích có hệ số hồi quy  $\beta = 0,160$  mức ý nghĩa thống kê là  $\text{sig} = 0,000$ , nên giả thuyết này được chấp nhận.

#### **4.3.7. Phân tích ANOVA, T-test**

- Không có sự khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có giới tính khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Không có khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có độ tuổi khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Không có khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có học vấn khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Không có khác biệt trong động lực lao động giữa các thành viên có thâm niên khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phân tích biến thu nhập: Sig kiểm định Welch trong bảng 4.25 bằng 0,002 < 0,05, như vậy có khác biệt động lực giữa những người lao động có thu nhập khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy động lực làm việc cao hơn giữa các thành viên có thu nhập khác nhau tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

H0: Có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân thu nhập hàng tháng.

#### 4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy giả thuyết nghiên cứu H1 đã được ủng hộ tức là nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động kết quả phân tích số liệu có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  và hệ số hồi quy  $\beta = 0,183 > 0$ . Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là giao tiếp trong doanh nghiệp càng được quan tâm thì người lao động càng có động lực làm việc cao hơn.

Kết quả nghiên phân tích định lượng là nhân tố văn hoá doanh nghiệp đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,266$ . Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là đào tạo và phát triển càng được quan tâm chú trọng thì người lao động càng có động lực làm việc cao hơn.

Kết quả nghiên cứu định lượng của luận án cho thấy là nhân tố văn hoá doanh nghiệp phần thưởng và sự công nhận ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  và hệ số hồi quy  $\beta = 0,190$ . Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Phân tích định lượng ở chương số 4 của luận án đã cho thấy giả thuyết nghiên cứu H2 được ủng hộ trong đó nhân tố văn hoá doanh nghiệp là hiệu quả của việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,189$ . Các quyết định của nhà quản lý đưa ra phải phù hợp và kịp thời thì sẽ nâng cao hiệu quả làm việc của tổ chức và người lao động. Đồng thời khi tổ chức ra quyết định nếu trong quá trình hoạt động thấy có sự không phù hợp thì cần phải điều chỉnh ngay để hoạt động của tổ chức diễn ra thuận lợi hơn. Khi lãnh đạo ra quyết định quản lý có hiệu quả cao thì chứng tỏ năng lực và tài năng của người quản lý từ đó người lao động cảm thấy yêu mến và khâm phục tài năng của người lãnh đạo đây là yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

Kết quả phân tích định lượng chúng ta có thể nhận thấy là nhân tố văn hoá doanh nghiệp chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực đến

động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,257$ . Điều này cho chúng ta thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Theo kết quả phân tích định lượng chúng ta thấy giả thuyết H3 trong đó nhân tố văn hoá doanh nghiệp là định hướng và kế hoạch tương lai ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\beta = 0,036$ ;  $\text{Sig} = 0,306 > 0,05$ . Điều này cho thấy nhân tố văn hoá doanh nghiệp là định hướng kế hoạch tương lai có tác động ngược chiều đối với giả thuyết nghiên cứu vậy loại giả thuyết H3. Kết quả nghiên cứu này cũng được ủng hộ bởi một số học giả đã nghiên cứu trước đó đã và đã được thể hiện trong quá trình tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích định lượng kết quả nghiên cứu cho chúng ta thấy giả thuyết H4 đó là nhân tố văn hoá doanh nghiệp làm việc nhóm ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,083$ . Vậy có thể khẳng định nhân tố văn hoá doanh nghiệp là làm việc nhóm tạo động lực làm việc cho người lao động.

Luận án khi tiến hành nghiên cứu có sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với giả thuyết H5 nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích định lượng cho kết quả có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,097$ . Như vậy có thể khẳng định nhân tố văn hoá doanh nghiệp là sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Giả thuyết nghiên cứu H6 là chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích có  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  hệ số hồi quy  $\beta = 0,160$ . Như vậy có thể khẳng định thông qua kết quả phân tích định lượng thì nhân tố văn hoá doanh nghiệp là chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

Với giả thuyết nghiên cứu H0 đó là có sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động với các yếu tố cá nhân như trình độ học vấn, thu nhập hàng tháng,

giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác. Qua phân tích định tính thì chúng ta nhận thấy chỉ có yếu tố thu nhập tác động đáng kể đến động lực làm việc của người lao động.

## **CHƯƠNG 5:**

### **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

#### **5.1. Kết quả nghiên cứu**

- NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội cần ưu tiên nhân tố văn hoá doanh nghiệp là đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp bởi vì đây là yếu tố có sự ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động.

- Chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến ảnh hưởng tích cực thứ hai đến động lực làm việc của người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phần thưởng và sự công nhận vì đây là yếu tố có tác động mạnh thứ ba đến động lực làm việc của người lao động.

- Hiệu quả trong việc ra quyết định ảnh hưởng tích cực thứ tư đến động lực làm việc của người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Giao tiếp trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Văn hoá sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị có tác động mạnh thứ bảy đến động lực làm việc của người lao động.

- Văn hoá làm việc nhóm có tác động mạnh thứ tám trong số tám nhân tố. Phát hiện của đề tài nhấn mạnh người lãnh đạo cần đặt vấn đề văn hóa doanh nghiệp lên thành tài sản vô hình không thể thay thế được, phải luôn duy trì, phát triển và chuyển đổi theo sự phát triển của tổ chức. Nhằm tạo dựng, duy trì, nâng cao động lực làm việc của người lao động sao cho luôn được ở mức cao nhất có thể.

#### **5.2. Khuyến nghị**

##### **5.2.1. Khuyến nghị đối với các ngân hàng thương mại**

Để tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại bằng yếu tố văn hoá doanh nghiệp thì nhà quản lý cần quan tâm tới vấn đề sau:

Thứ nhất: Các lãnh đạo quản lý tại các NHTM cần nhìn nhận văn hoá doanh nghiệp như một chất xúc tác, công cụ để tạo động lực làm việc cho người lao động. Quản lý cần quan tâm chú ý đến những biểu hiện của giá trị văn hoá ngoài những giá trị văn hoá thông thường. Điều này đã được nhiều nhà nghiên cứu công nhận.

Đây là yếu tố quan trọng nếu quản lý biết vận dụng tốt thì sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động.

Thứ hai: Lãnh đạo cấp cao cần xây dựng môi trường văn hoá của tổ chức để có một nền văn hoá thực sự vững mạnh bằng cách chú ý xây dựng các yếu tố sau: thiết kế các công việc phù hợp với người lao động, khuyến khích người lao động giao tiếp, học tập nâng cao trình độ, có phần thưởng cho người lao động có sáng tạo và cải tiến trong công việc, phân công lao động làm việc nhóm, phân cấp phân quyền cho người lao động để họ tự ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định của mình, quyết liệt trong chỉ đạo và thực hiện chuyển đổi số của NHTM.

Thứ ba: Cần quan tâm tới chính sách đãi ngộ cho người lao động. Đây là vấn đề cần được đưa lên đầu và cũng là vấn đề quan trọng nhất nếu tổ chức muốn có nền văn hoá vững mạnh. Chính sách đãi ngộ sao cao hơn hoặc bằng các NHTM khác và phải có lộ trình tăng thu nhập để người lao động mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Thực tế tiền lương là yếu tố chính tạo động lực làm việc cho người lao động nhưng nay nó trở thành yếu tố hiển nhiên do vậy yếu tố này không còn mang tính quyết định nữa. Nhiều người lao động hiện nay họ mong muốn ngoài thu nhập từ tiền lương ra còn có môi trường làm việc phát triển ở đó có sự quan tâm giao tiếp, làm việc nhóm đoàn kết, công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị.

Thứ tư: Người quản lý có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển văn hoá tổ chức vì vậy, NHTM cần chú trọng xây dựng văn hoá của tổ chức mình ngoài: mục tiêu, chiến lược, triết lý... thì cần phải chú ý đến các hoạt động: đào tạo, phát triển, chuyển đổi số, sáng tạo và cải tiến, ra quyết định quản lý,... cần phục vụ tất cả các mục tiêu mà lãnh đạo quản lý tại các NHTM đã đề ra. Ngoài ra những nhà quản lý của các NHTM cần quan tâm đến các hoạt động sau:

- Phát triển văn hoá đào tạo và phát triển
- Phát triển văn hoá chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến
- Phát triển văn hoá phần thưởng và sự công nhận
- Phát triển văn hoá hiệu quả trong việc ra quyết định
- Phát triển văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp
- Thúc đẩy văn hoá chuyển đổi số
- Phát triển văn hoá làm việc nhóm

### **5.2.2. Khuyến nghị đối với ngân hàng nhà nước**

Ngân hàng nhà nước là cơ quan đứng đầu trong vấn đề quản lý tiền tệ, tất cả mọi chính sách liên quan đến hoạt động tài chính đều do cơ quan này dự thảo và ban hành vì vậy để có các chính sách tốt thì cần phát triển văn hoá như sau:

- Ngân hàng nhà nước cần đào tạo và phát triển đội ngũ quản lý có chất lượng cao tại các ngân hàng thương mại. Vì đội ngũ quản lý sẽ là người làm công việc thừa hành của nhà nước nhằm làm cho hoạt động tài chính đất nước thông suốt và phát triển. Đội ngũ quản lý cũng là người trực tiếp tư vấn và giám sát các quyết định của ngân hàng nhà nước chính vì vậy họ cần có trình độ cao trong quản lý.

- Ngân hàng nhà nước cần có các quy định và chính sách thúc đẩy sự phát triển của văn hoá doanh nghiệp coi văn hoá doanh nghiệp là một tài sản quý giá của tổ chức và toàn lĩnh vực ngân hàng.

- Ngân hàng nhà nước cần xem xét cơ chế chính sách để các ngân hàng thương mại phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hiện nay do dịch bệnh và khủng hoảng kinh tế dẫn tới tốc độ tăng trưởng thấp các ngân hàng gặp khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy ngân hàng nhà nước cần cơ chế chính sách phù hợp để tạo môi trường kinh doanh và giúp ngân hàng thương mại phát triển.

Ngân hàng nhà nước cần đưa ra các giải pháp để ổn định kinh tế vĩ mô, tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức và người dân phát triển kinh tế. Đây là yếu tố quyết định đến sự thành công của ngân hàng thương mại.

- Ngân hàng nhà nước cần có cơ chế chính sách để đào tạo hoặc thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao đặc biệt là công nghệ thông tin để phục vụ quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại.

- Ngoài ra ngân hàng nhà nước cần có các biện pháp chính sách khuyến khích ngân hàng thương mại chuyển đổi số nhằm nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

### **5.3. Hàm ý quản trị**

Thứ nhất: Khi tiến hành nghiên cứu thực trạng VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội tác giả nhận thấy rằng VHDN hình thành, tồn tại và phát triển cùng tất cả mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức.

Thứ hai: Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội cho thấy VHDN có tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động kết quả nghiên cứu thể hiện ở chương 4.

Thứ ba: Kết quả nghiên cứu cho chúng ta thấy văn hoá doanh nghiệp tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là tất cả các giá trị vật chất và tinh thần, là tài sản vô hình, là mã gen quy định sự tồn tại và phát triển của tổ chức trong hiện tại và tương lai.

Thứ tư: Nghiên cứu các cấp độ VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội giúp chúng ta nhận thấy rõ VHDN là một tài sản quý giá bên cạnh các công tác quản trị chất lượng, quản trị marketing, quản trị thương hiệu, quản trị sáng tạo... thì cần có quản trị VHDN.

Thứ năm: Qua nghiên cứu VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội, nghiên cứu muốn nhấn mạnh vai trò của VHDN trong chiến lược phát triển của các NHTM.

Thứ sáu: Kết quả nghiên cứu từ góc độ quản trị doanh nghiệp và quan điểm của người lãnh đạo tổ chức, VHDN là một phương pháp và công cụ quản trị tổ chức - quản trị doanh nghiệp cơ bản.

Thứ bảy: Nghiên cứu tiếp cận VHDN tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội từ góc độ quản trị, quản lý thì cách thực hiện nó cũng cần có một hệ thống và quy trình cụ thể.

Thứ tám: Theo kết quả nghiên cứu VHDN nâng cao động lực làm việc cho người lao động, dựa trên kết quả này luận án đưa ra hàm ý quản trị về vấn đề này như sau: giao tiếp trong ngân hàng, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, hiệu quả ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo cải tiến, làm việc nhóm, công bằng nhất quán trong chính sách quản trị, chuyển đổi số. Cần phải xem NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội là một gia đình lớn mỗi thành viên phải có trách nhiệm hành động vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Ở đó lợi ích của NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội và người lao động là một.

## **5.4. Hạn chế và các hướng nghiên cứu tiếp theo**

### **5.4.1. Hạn chế về nội dung nghiên cứu**

Mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội được tác giả kế thừa mô hình của Recardo và Jolly (1997) và có sự phát triển bổ sung thêm nhân tố chuyển đổi số từ đó tạo thành 9 yếu tố cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp, tác giả đã nghiên cứu thực trạng ở chương 4 và nhận thấy 8 nhân tố bao gồm: giao tiếp trong doanh nghiệp, đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, hiệu quả trong việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, sự công bằng và nhất quán trong chính sách quản trị, chuyển đổi số. Tuy nhiên điều này xuất phát từ nghiên cứu tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội và tác giả chưa có điều kiện để kiểm nghiệm thêm các yếu tố văn hoá doanh nghiệp khác như: văn hoá dân tộc, văn hoá gia đình...



#### **5.4.2. Hạn chế về phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu của luận án mới chỉ tập trung vào phạm vi là các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Chưa mở rộng phạm vi nghiên cứu đến các loại hình ngân hàng khác cũng như chưa mở rộng phạm vi nghiên cứu là tất cả các ngân hàng ở Việt Nam. Do vậy, kết quả nghiên cứu mới chỉ mang tính đại diện cao nhưng không phải toàn bộ đối với các loại hình ngân hàng ở nước ta hiện nay.

#### **5.4.3. Hạn chế về mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu**

Để đảm bảo tính khoa học và khách quan cùng tỷ lệ sai số là chấp nhận được đối với nghiên cứu khoa học xã hội. Luận án tiến hành điều tra bằng phương pháp (snow – ball) với 362 phiếu trả lời được tổng hợp và xử lý. Mặc dù số lượng mẫu như vậy là phù hợp với nghiên cứu nhưng so với số lượng người lao động đang làm việc trong các ngân hàng thương mại thì số mẫu vẫn còn nhỏ dẫn tới sai số trong khoảng cho phép nhưng vẫn cao. Vì vậy, để giảm tỷ lệ sai số trong nghiên cứu thì luận án cần tăng mẫu điều tra để kết quả cho ra sau khi phân tích thực trạng sẽ chuẩn xác hơn. Vì vậy, khi kết quả nghiên cứu dựa trên mẫu nghiên cứu nhưng khả năng suy rộng cho tổng thể sẽ gặp một số hạn chế.

#### **5.4.4. Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Tác giả có thể gợi mở một số hướng nghiên cứu trong tương lai như sau:

- Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến phong cách làm việc của đội ngũ công chức, viên chức và người lao động.

- Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động.

- Áp dụng mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động sang các ngành khác hoặc sử dụng các mô hình nghiên cứu khác để đánh giá.

## **KẾT LUẬN**

Phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội là mối quan tâm của nhiều lãnh đạo quản lý tại các ngân hàng. Vì thế, vấn đề này đã được nhiều học giả quan tâm và nghiên cứu và đã đưa ra nhiều mô hình, khung lý thuyết để chứng minh mối liên hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu của luận án sau khi chạy số liệu của mô hình nghiên cứu đã chứng minh mục đích của nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp. Mục đích của luận án

nhằm nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất những giải pháp và kiến nghị để phát triển văn hoá doanh nghiệp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tới. Đồng thời khi tiến hành nghiên cứu luận án sử dụng phương pháp định tính và định lượng. Qua kết quả nghiên được định tính và định lượng vì vậy tính khoa học và thực tế cao. Phương pháp nghiên cứu đã chỉ ra tám nhân tố văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động tại các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hà Nội là: giao tiếp trong doanh nghiệp, đào tạo và phát triển, phần thưởng và công nhận, hiệu quả của việc ra quyết định, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, làm việc nhóm, sự công bằng nhất quán trong các chính sách quản trị, chuyển đổi số. Dựa trên các kết quả nghiên cứu trước đó về ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động tác giả đã tổng quan sau đó với kết quả phân tích thực tế luận án đã trả lời được câu hỏi văn hoá doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc của người lao động. Cụ thể luận án đã cho thấy rõ mối quan hệ thuận chiều giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Mỗi yếu tố khác nhau của văn hoá doanh nghiệp tác động không giống nhau đến động lực làm việc của người lao động tại các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các phát hiện mới trong luận án đã có những đóng góp cả về lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận luận án đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận về văn hoá doanh nghiệp, động lực làm việc và mối quan hệ thuận chiều giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động. Về mặt thực tiễn nghiên cứu đã chỉ rõ tác động thuận chiều của văn hoá doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động là cơ sở khuyến nghị cho các cấp quản lý tăng tạo động lực làm việc không những qua tiền lương tiền thưởng mà cả xây dựng và phát huy vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Ngoài ra luận án cũng chỉ rõ hướng nghiên cứu tiếp theo từ đó các nhà nghiên cứu có thể tìm hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và động lực làm việc của người lao động.

